

## La gestion de la pandémie : trois leçons de management

**Giovanni COSTA, Professeur, Université de Padova, Italie**

La gestion de la pandémie nous laisse des leçons valables pour le management en général. Les vaccins Covid-19 ont été développés en une dizaine de mois, alors que tout le monde pensait que cela prendrait plusieurs années. Ce résultat a été possible en agissant simultanément sur la structure du vaccin (passant de l'utilisation d'un virus affaibli à l'utilisation de fragments d'ARN) et sur le timing de sa génération (en engageant le management à répandre un fort sens d'urgence dans l'organisation). La structure modulaire du vaccin à base d'ARNm a permis à l'entreprise qui l'a conçu de bénéficier des recherches sur les modules entamés avant de connaître le virus à combattre et ses variantes. Première leçon : le leadership du marché passe par la combinaison d'une stratégie d'anticipation du marché et d'une gestion extrêmement rigoureuse des temps d'exécution. Une fois les vaccins trouvés, les entreprises qui se sont avérées capables de produire et de distribuer des centaines de millions de doses ont eu un avantage. Deuxième leçon : il est important d'être leader dans le management de la recherche et des processus immatériels mais savoir produire, savoir gérer des systèmes logistiques complexes reste la base de la richesse des nations et des entreprises. Lors de la pandémie, les pays qui ont administré les tests à des personnes asymptomatiques et pas seulement à des personnes symptomatiques ont mieux contrôlé la circulation du virus. Troisième leçon : il est important d'être à l'écoute des clients mais encore plus important de le faire pour les non-clients. Le management doit inciter l'ensemble de l'organisation à capter les signaux faibles du marché.